

**Т.П. ПРИТВОРОВА,<sup>1</sup>**  
д.э.н., профессор.  
**М.П. АЯГАНОВА,<sup>2</sup>**  
докторант.  
Карагандинский государственный  
университет им. академика Е.А. Букетова.<sup>1</sup>  
Карагандинский экономический  
университет Казпотребсоюза<sup>2</sup>

## **ТИПОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ КАЗАХСТАНА**

### **Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы типирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. Авторами сформированы типовые бизнес-модели на основе синтеза типичной структуры бизнес-модели (что, кто, как, почему) и инклюзивной бизнес-модели, которая определяет ее содержание как включенность целевых групп в цепочку создания стоимости и конечный продукт (или услугу). Элементы моделей с участием целевых групп могут иметь следующие модификации. В блоке «предложение» могут быть услуги общего назначения, например, услуги спорта для детей или специфические, например, ремонт инвалидных колясок или протезов, занятия с детьми с особыми потребностями в образовании и т.п. В блоке «потребители» организации могут оказывать услуги всем гражданам, но при этом для целевых групп делать это бесплатно или по сниженным ценам. В блоке «участие в цепочке создания стоимости» такое участие возможно в качестве работодателя или наемного работника. В блоке «механизм извлечения дохода от деятельности» целевые группы могут получать заработную плату или часть прибыли. Авторы считают, что такой подход является наиболее продуктивным, так как он позволяет видеть, в каком элементе бизнес-модели создается социальный эффект. На основе этой методологии определены пять типичных моделей и описано содержание их элементов с учетом произведения экономической ценности и социального эффекта. Применение метода кейс-анализа к 21 организации социального предпринимательства в Казахстане позволило подтвердить конкретными примерами типы применяемых бизнес-моделей.

Ключевые слова: предпринимательство, бизнес-модель, типология, социальная ценность, целевые группы, социальный эффект.

За последние 30 лет социальное предпринимательство стало одним из основных трендов социального развития в мире. Согласно общепризнанному мнению, «основная идея состоит в том, что многие социальные проблемы, если подойти к их решению с позиций предпринимательства, создают возможности для начала нового бизнеса, который будет генерировать прибыль, при этом решая указанную проблему» [1].

Многие современные исследователи считают, что социальное предпринимательство является альтернативой неэффективным бюджетным затратам, которые по соотношению произведенной ими социальной полезности и затрачиваемых на нее средств всегда проигрывают коммерческому сектору экономики [2, 3].

Для Казахстана социальное предпринимательство является относительно новой концепцией, тем не менее, как показывает мировая практика, в условиях кризиса и дефицита бюджетных ресурсов данная форма деятельности может получить стремительное развитие. В рамках социального предпринимательства целевые группы (инвалиды, малообеспеченные граждане, выпускники детских домов и другие) могут быть не только получателями благ и услуг, но и активными участниками их создания в качестве трудовых ресурсов или используя свои предпринимательские способности.

Главным отличием социального предпринимательства от некоммерческой организации с приоритетом социальной функции является наличие бизнес-модели и регулярного дохода от предпринимательской деятельности. Принятая нами категория бизнес-модели базируется на единстве корпоративной стратегии, бизнес-процессе и цепочке ценностей [4]. Объединяя эти понятия в единой логике, можно сказать, что корпоративная стратегия определяет свою эмпи-

рическую проекцию или бизнес-модель, которая представляет собой бизнес-процесс по созданию цепочки ценностей [5].

Особенностью конструирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве является то, что в основе любой модели находится теория социального воздействия [6].

За основу бизнес-модели нами взята структура, предложенная О. Грассманом, которая выделяет четыре элемента формирования экономической ценности: предложение, целевые потребители, цепочка и ресурсы для создания стоимости, механизм извлечения [7]. Поскольку ключевым отличием социального предпринимательства является создание социальной ценности, которая в рамках бизнес-модели будет первичной и будет определять стратегическую цель бизнеса, то можно сказать, что социальная ценность может создаваться в любом из четырех компонентов бизнес-модели. Создание социальной ценности, согласно проведенному нами анализу эмпирических примеров, как правило, требует специфических изменений не менее чем в двух блоках модели.

Мы предлагаем не разделять социальную и экономическую проекции социального предпринимательства, а совместить эти проекции и определить профиль социальной компоненты на фоне базовой экономической модели. Нами сделано изложение принципиальной схемы бизнес-модели через призму концепции социального предпринимательства в контексте целевых групп.

Можно сказать, что наш подход соединяет самую простую схему модели, состоящую из 4 элементов, и инклюзивный подход к социальному предпринимательству, отражающий роль целевых групп в модели.

Специфика социального предпринимательства, отражающаяся во всем многообразии его видов, может быть связана с любым из элементов бизнес-модели. В предложенном варианте адаптации модели нами отражено только наполнение, касающееся целевых групп. Это означает, что параллельно с целевыми группами во всех элементах модели могут присутствовать и другие социальные группы общества, но на диаграмме они не отражены (рисунок 1).

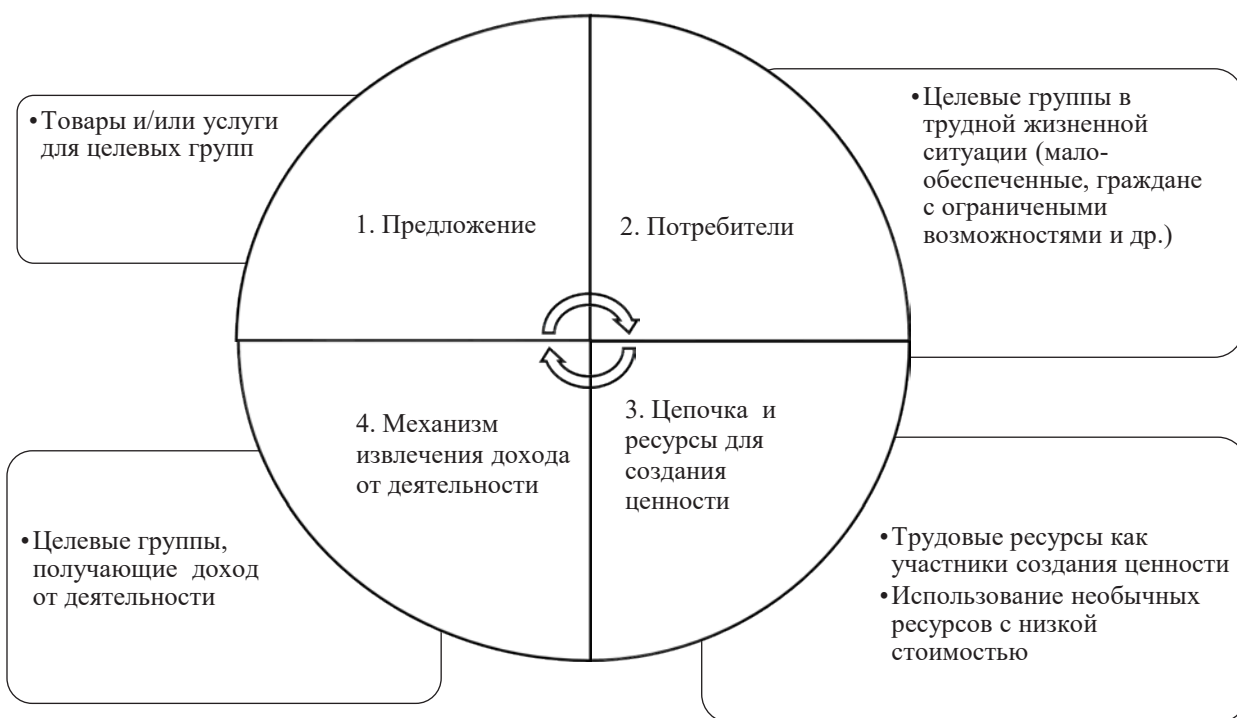


Рисунок 1 – Компоненты бизнес-модели социального предпринимательства через призму целевых групп

Примечание – Составлено авторами.

Базируясь на исследовании О. Грассмана, который рассмотрел 55 типичных успешных моделей в современном бизнесе, и проведенном нами исследовании 21 фирмы социального предпринимательства в Казахстане, мы считаем, что можно выделить 5 моделей, в которых могут быть интегрированы процессы производства социальной и экономической ценности.

Модель 1. Доступность при стандартном предложении. В блоках 2 и 3 формируются условия для создания социальной ценности. Если мы создаем специальное ценностное предложение в виде товаров или услуг для малообеспеченных граждан (по цене ниже средней, по себестоимости или бесплатно), то нам необходимо обеспечить дополнительные ресурсы для таких услуг. Соответственно, эти ресурсы могут поступать в рамках действующей цепочки формирования стоимости и коммерческой схемы функционирования бизнеса. Схема бизнес-модели может быть обозначена следующим образом: разработка потенциально привлекательного предложения для всех клиентов; включение в число потребителей целевых клиентов с предложением ему услуги/товара минимальной комплектации; перераспределение ресурсов для создания ценности за счет индивидуального ценообразования для разных клиентов (рисунок 2).



Рисунок 2 – Модель доступности услуги/товара при стандартном предложении с минимальной комплектацией

Примечание – Составлено авторами.

Особенностью применения данной модели является наличие массового спроса на данную услугу и получение эффекта экономии от масштаба, что позволит оказывать стандартную услугу минимальной комплектации для малообеспеченных клиентов и диверсифицированное предложение для потребителей с более высоким уровнем достатка.

Согласно результатам нашего исследования в Казахстане, из 21 фирмы 7 работают по такой модели. В их числе ОФ «Sport concept» (услуги спорта и оздоровления во дворах), конный клуб «Зербулак» и Центр канис-терапии «Лапа помощи» (услуги оздоровления для детей с инвалидностью), магазин «Радость» и другие.

Модель 2. Дополнительный доход за счет дешевых или бесплатных ресурсов. Условия для формирования социальной ценности создаются в блоках 3 и 4. В блоке 3 есть возможность сформировать низкую себестоимость товара/услуги за счет использования ресурсов, являющихся отходами производства в других отраслях или сферах экономики. При этом может быть задействован труд целевых групп (безработных, бедных, работников с низкой квалификацией и т.п.) или они сами могут получать часть предпринимательского дохода, если рентабельность бизнеса это позволяет не в ущерб его развитию. Фактически в этой модели наблюдается приори-

ритет экономической ценности, и только за счет включения целевых групп в качестве работников или предпринимателей они могут повысить свои доходы и обеспечить для себя более высокий уровень благосостояния (рисунок 3).



Рисунок 3 – Модель дополнительного дохода за счет дешевых или бесплатных или ресурсов

Примечание – Составлено авторами.

Схема модели может быть представлена следующим образом:

- ♦ разработка потенциально привлекательного предложения из необычных ресурсов, являющихся отходами в разных секторах экономики;
- ♦ привлечение в качестве наемных работников малообеспеченных (безработных, низкоквалифицированных работников и т.п.) граждан;
- ♦ присвоение целевыми группами эффекта от деятельности в форме денежных доходов (части прибыли).

Поскольку сами целевые группы не рассматриваются в данном случае как потребители товаров или услуг, они могут либо работать на производстве при наличии соответствующей профподготовки и получать заработную плату, либо присваивать социальный эффект от производства в форме благ, на производство которых идут средства, заработанные в бизнесе. Дополнительная прибыль, получаемая за счет использования вторичного сырья, создает возможность получать трудовые доходы или перераспределять часть прибыли на решение социальных задач.

Примерами такой модели в Казахстане являются интернет-магазин Inva Made (продажа изделий для лиц с инвалидностью), бизнес-инкубатор для ремесленников «Шебер», социальные предприятия Green TAL и «Шанырак» (социальная адаптация выпускников детских домов и инвалидов), ТОО «Казполимер» (работают бывшие заключенные) и другие.

Модель 3. Платформа для контактов, в т.ч. вариант аукцион. Условия для формирования социальной ценности создаются в блоках 1, 3, 4. Особенностью этой модели является не новое предложение товара или услуги, которые могут быть традиционными и хорошо известными благами для потребителя, а форма подачи предложения, чаще всего связанная с информационными технологиями и их новыми возможностями на рынке при операциях купли-продажи (рисунок 4, стр. 230).



Рисунок 4 – Модель платформы для контактов (возможен вариант аукцион)

Примечание – Составлено авторами.

Идея модели аукцион заключается в координации цен между продавцами/исполнителями заказа на работы и покупателями. Покупатель заявляет на сайте максимальную цену, по которой он хотел бы приобрести товар или услугу (например, ремонт квартиры). На том же сайте (или площадке, выставке и т.п.) продавцы или услугодатели ищут для себя подходящее предложение и могут конкурировать между собой, предлагая цену ниже максимально возможной. При этом фирма, занимающаяся ремонтом квартир (или другими хозяйственными работами), может подобрать для себя заказчика, предложив более низкую цену или не делая этого. В фирме по ремонту могут работать представители социально уязвимых групп (например, работники с ограниченными возможностями по слуху, которые часто являются хорошими мастерами при ремонтных работах, изготовлении мебели и т.п.) Создатели сайта могут получать доход за счет комиссионных с продавцов и покупателей, при этом эффект масштаба и доходы создает численность посещений сайта. С организаций, в которых работают граждане с ограниченными возможностями, комиссионные могут не сниматься.

В Казахстане эта модель пока не получила распространения, несмотря на то, что является очень эффективной.

Модель 4. Дополнительный доход за счет инновационной технологии. Возможности для производства социальной ценности появляются при внедрении инноваций в цепочку создания стоимости и получения дохода, т.е. блоки 3 и 4. Имеется сходство со второй моделью, т.к. источником дополнительной стоимости, формирующим возможность создания в дальнейшем социальной ценности, является технологическая инновация в производстве продукта. Если центром тяжести во второй модели являются бесплатные или дешевые ресурсы, использование которых приводит к формированию дополнительной прибыли, то в этом случае – внедрение новых технологий (рисунок 5, стр. 231).

Особенностью социального предпринимательства в данном случае является то, что эта бизнес-модель чаще всего реализуется в сельскохозяйственной отрасли, т.к. целевые группы во многих странах, и в Казахстане в том числе, заняты в сельском хозяйстве. С другой стороны, продукция этой отрасли востребована как никакая другая, т.к. современный акцент на здоровом образе жизни формирует спрос на локальных рынках на здоровую и экологически чистую продукцию, лекарственные травы и фитосырье.

В частности, мараловодческие хозяйства Восточного Казахстана, освоившие новые технологии кормления и выращивания маралов, имеют возможность развивать свой бизнес и поддерживать экологически чистую среду обитания животных.



Рисунок 5 – Модель дополнительного дохода за счет инновационных технологий

Примечание – Составлено авторами.

Модель 5. Использование компетенций по максимуму. Эта модель возможна как база для развития социального предпринимательства и для некоммерческих организаций, и для обычных бизнес-структур. Возможность для производства социальной ценности возникает в блоках 1 и 2. Схема, раскрывающая такое развитие, представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Модель использования активов по максимуму

Примечание – Составлено авторами.

Для некоммерческой организации, оказывающей услуги целевым группам, возможно расширение деятельности за счет продажи своих компетенций широкому кругу потребителей, у которых есть спрос на данные услуги. Аккумулированные профессиональные знания и навыки, ключевые компетенции можно продать на рынке как самостоятельную, отдельную услугу, если правильно определить потребительскую группу. Таким образом, заработанные доходы могут быть перераспределены для оказания услуг социальным группам (если рассматривать вариант НКО или социально ответственный бизнес как базовую структуру развития социального предпринимательства) или перечислены в благотворительный фонд (если речь идет о компании, практикующей социальную ответственность).

В общем случае речь может идти о следующих вариантах развития бизнеса:

- ◆ передаче материальных активов, например, в аренду,
- ◆ участия в сторонних проектах на контрактах аутсорсинга.

Сейчас модель в Казахстане используют фирмы с квалифицированными кадрами, прежде всего НПО, которые развивают обучающие семинары и тренинги.

В данном исследовании нами сформированы типовые модели социального предпринимательства на основе синтеза типичной структуры бизнес-модели (что, кто, как, почему) и инклюзивной бизнес-модели, которая определяет ее содержание как включенность в цепочку создания стоимости и конечный продукт (или услугу) целевых групп. Мы считаем такой подход наиболее продуктивным, т.к. как он позволяет видеть, в каком элементе бизнес-модели создается социальный эффект.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Современные классики теории предпринимательства. Лауреаты международной премии за вклад в исследования развития предпринимательства и малого бизнеса: пер. с англ. / под науч. ред. А.Ю. Чепуренко. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 526 с.

2 Бочарова А. Развитие института оценки эффективности государственного управления // МЭ и МО. – 2013. – № 9. – С. 69–73.

3 Mair J., Marty I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight // Journal of World Business. – 2006. – № 41. – P. 36–44.

4 Andrea Ovans. What Is a Business Model? // Harvard Business Review. – 2015. – № 1 – P. 113–121: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.

5 Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и инноватора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

6 Guclu A. Dees G., Anderson B. The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit // Duke University, the Fuqua School of Business. – 2002: <http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf>.

7 Грассман О., Франкенберг К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 430 с.

#### Андатпа

Мақалада әлеуметтік кәсіпкерліктің бизнес-үлгілерін жіктеу мәселелері қарастырылған. Авторлар соңғы өнім (қызмет) құнын анықтау мен құру тізбегіне мақсатты топ ретінде енгізілетін бизнес-үлгілер мен инклюзивтік бизнес-үлгілердің типтік құрылымын синтездеу негізінде типтік бизнес-үлгілерді қалыптастырған. Мақсатты топтардың қатысуымен құралған үлгінің құраушылары келесі модификацияларға ие. «Ұсыныс» блогында жалпы бағыттағы қызметтер болуы мүмкін, мысалы балалар спортына арналған қызметтер немесе маманданған қызмет түрлері, яғни мүгедектерге арналған арбаларды жөндеу қызметтері, ерекше қажеттілікті талап ететін балаларды оқыту қызметтері және т.б. «Тұтынушылар» блогында ұйымдар барлық азаматтарға қызмет көрсете алады, соның ішінде мақсатты топтарға ақысыз немесе төменгі бағамен. «Құнды құру тізбегіне қатысу» блогында жұмыс берушілер немесе жалдамалы жұмыскер негізінде қатыса алады. «Қызметтен түскен табысты алу тетігі» блогында мақсатты топтар еңбек ақы немесе пайданың бір бөлігін ала алады. Авторлардың ойынша, мұндай тәсіл тиімді болып табылады, өйткені бизнес-үлгінің қай элементінде әлеуметтік нәтижеге қол жеткізуге болатынын анықтауға болады. Бұл әдістеме негізінде бес типтік үлгі анықталды және экономикалық құндылық пен әлеуметтік әсерді ескере отыра, бұл құраушылардың мазмұнын айқындалды. Қазақстанда әлеуметтік кәсіпкерліктің 21 ұйымдарына кейс-талдау жүргізілді. Соның нәтижесінде нақты мысалдармен келтірілген қолданыстағы типтік бизнес-үлгілер бекітілді.

Тірек сөздер: кәсіпкерлік, бизнес-үлгі, жіктеу, әлеуметтік құндылық, мақсатты топтар, әлеуметтік әсер.

### **Abstract**

The article is devoted to the questions of typing business models in social entrepreneurship. The authors created typical business models based on the synthesis of a typical business model structure (what, who, how, why) and an inclusive business model that defines its content as the inclusion of target groups in the value chain and the final product (or service). Elements of models with participation of target groups can have the following modifications. In the block "offer" there can be general services, for example, sports services for children or specific, for example, the repair of wheelchairs or prostheses, classes with children with special needs in education, etc. In the block "consumers", organizations can provide services to all citizens, but at the same time for target groups do it for free or at reduced prices. In the block "participation in the value chain", such participation is possible as an employer or an employee. In the "mechanism for deriving income from activities", target groups can receive wages or part of their profits. The authors believe that this approach is the most productive, as it allows to see in which element of the business model a social effect is created. Based on this methodology, five typical models are defined and the content of their elements is described taking into account the product of economic value and social effect. The application of the case-analysis method to 21 organizations of social entrepreneurship in Kazakhstan allowed to confirm concrete types of applied business models by concrete examples.

Key words: entrepreneurship, business model, typology, social value, target groups, social effect.